

*На правах рукописи*

**Кондрукевич Елена Александровна**

**ТРАНСФОРМАЦИЯ СИСТЕМЫ МАТЕРИАЛЬНОГО  
СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА РАБОТНИКОВ ФИНАНСОВЫХ  
ОРГАНИЗАЦИЙ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКЕ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(экономика труда)

Автореферат

диссертации на соискание ученой степени

кандидата экономических наук

Екатеринбург – 2011

Работа выполнена на кафедре менеджмента ФГБОУ ВПО  
«Оренбургский государственный университет»

Научный руководитель	доктор экономических наук, профессор <b>Тяпухин Алексей Петрович</b> , заведующий кафедрой менеджмента ФГБОУ ВПО «Оренбургский государственный университет», г. Оренбург
Официальные оппоненты	доктор экономических наук, кандидат социологических наук <b>Багирова Анна Петровна</b> , профессор кафедры социологии и социальных технологий управления ФГАОУ ВПО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина», г. Екатеринбург  кандидат экономических наук <b>Слинков Анатолий Михайлович</b> , доцент кафедры менеджмента организации ФГАОУ ВПО «Белгородский государственный национальный исследовательский университет», г. Белгород
Ведущая организация	ФГБОУ ВПО «Уральский государственный экономический университет», г. Екатеринбург

Защита состоится «18» ноября 2011 г. в 12 ч 00 мин на заседании диссертационного совета Д 212.285.12 при Уральском федеральном университете имени первого Президента России Б.Н. Ельцина по адресу: 620002, г. Екатеринбург, ул. Мира, 19, аудитория И 521.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Уральского федерального университета имени первого Президента России Б.Н. Ельцина, с авторефератом – на сайте университета [www.ustu.ru](http://www.ustu.ru)

Автореферат разослан «14» октября 2011 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета



Караваева А.В.

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** В последнее время особенно усилилось внимание специалистов к проблеме стимулирования труда, с помощью которого руководство любой организации побуждает работников эффективно выполнять необходимые бизнес процессы в соответствии с намеченным планом. Процесс создания либо модернизации системы материального стимулирования труда неразрывно связан с разработкой систем управления персоналом, планированием и контролем затрат, а люди – это основной источник эффективного развития финансовой организации.

Для эффективной деятельности организации недостаточно только привлечь и отобрать квалифицированный персонал, многое зависит от организации деятельности системы стимулирования труда. Однако при этом сложно правильно сформировать данную систему и организовать труд работников так, как нужно. Если система стимулирования труда сформирована неправильно, это вызывает не только снижение бизнес результата организации, но и снижение удовлетворенности сотрудников от работы в данной организации.

Очевидно, что невозможно мотивировать сотрудников директивно, насильственным образом. Система стимулирования труда – это специальные процедуры и мероприятия, направленные к внутренним ценностям и потребностям людей, работающих в организации; к созданию мотива не только к работе, но прежде всего к особой старательности и активному желанию работать именно в этой организации, к получению высоких результатов в своей деятельности, к лояльности по отношению к руководству. А для того, чтобы такая система функционировала, ее необходимо сформировать, адаптировать и в дальнейшем эффективно управлять ей. Этим и обусловлена актуальность выбранной нами темы диссертации.

Решению отмеченной выше проблемы посвящены работы следующих авторов: П.В. Акимова, О.Е. Алехиной, А.П. Багировой, В.Н. Белкина, И.Ф.Беляевой, О.В. Бондаренко, М.И. Бухалкова, В.А. Вайсбурда, Е. Ветлужских, О.Н. Волгина, А.В. Давыдова, В.П. Дудашовой, Б.М. Генкина, А.Я. Кибанова, Т.Б. Кочиевой, С.В. Лазарева, Н.В. Лазаревой, Б. Г. Мазмановой, И.К. Макаровой, Л. Миляевой, С.Р. Моисеева, Д.А. Новикова, М. Новиковой, Ю.Г. Одегова, Джеффри Пфеффер, Л. Ревенкова, А.К. Саакяна,

Е.К. Самраиловой, А.М. Слинкова, А.А. Сперанского, Д.И. Ткачева, Р. Хендерсон, А.Н. Ходакевич, В.М. Цветаева, В.П. Чемякова, Л.А. Шоломицкой, Т.Г. Яковлевой, L. Gomez-Meia, R. Marriott и др.

В то же время в ходе анализа перечисленных выше работ и иных литературных источников нами установлен ряд нерешенных теоретических и методологических аспектов затронутой проблемы, к числу которых, по нашему мнению, относятся: несовершенство терминологического аппарата, связанного с исследованием процессов формирования, управления, использования и оценки эффективности систем материального стимулирования труда работников финансовых организаций; отсутствие теоретических положений, связанных с механизмом преобразования одной системы материального стимулирования в другую при изменении внешней среды и на различных этапах развития менеджмента финансовой организации; фрагментарность исследований процессов формирования системы материального стимулирования для финансовых организаций с развитой филиальной сетью; недостаток методик оценки влияния системы материального стимулирования труда работников на эффективность менеджмента и др.

Перечисленные выше аспекты проблемы исследования предопределили цель, задачи, структуру и содержание диссертационной работы.

**Целью диссертационного исследования** является развитие теоретических и методических положений, а также разработка практических рекомендаций, связанных с формированием, управлением, использованием и оценкой эффективности системы материального стимулирования труда работников современных финансовых организаций. Цель работы определила постановку и последовательность решаемых задач:

1. Исследовать теоретико-методологические подходы к определению материального стимулирования труда работников;
2. Разработать детализированную систему принципов формирования системы материального стимулирования труда работников, учитывающую потребности бизнеса, персонала и цели организации;
3. Разработать алгоритм формирования системы материального стимулирования труда работников для финансовых организаций с развитой филиальной сетью;

4. Сформировать структуру и схему преобразования системы материального стимулирования труда работников в зависимости от жизненного цикла финансовой организации и изменения внешней среды;

5. Разработать методику оценки эффективности системы материального стимулирования труда работников.

**Объектом исследования** являются организации финансовой сферы Российской Федерации, в том числе ОАО «МДМ Банк».

**Предметом исследования** являются теоретические, методические и практические положения, связанные с анализом, формированием и трансформацией системы материального стимулирования труда работников финансовых организаций в современной российской экономике. Область исследования соответствует п.п. 5.1, 5.6 паспорта специальности 08.00.05 ВАК РФ.

**Теоретическую и методологическую основу исследования** составляют труды отечественных и зарубежных ученых в области экономики труда, управления персоналом, менеджмента, нормирования и оплаты труда на предприятии, концептуальные положения реформирования предприятий, утвержденные Правительством и Федеральным Собранием Российской Федерации.

В диссертации применены системный подход, научные методы экономического анализа деятельности организации, классификации, моделирования, логико-структурные методы исследования сложных систем.

**Информационную базу исследования** составили статистические данные Федеральной службы государственной статистики, Новосибирского областного комитета по статистике, первичные материалы о деятельности ОАО «МДМ Банк» и ряда финансовых организаций России, материалы сайтов Интернет; научных конференций и др.

**Основные научные и практические результаты**, полученные лично автором:

1. Проанализированы и систематизированы теоретические подходы к определению материального стимулирования труда, что позволило предложить авторскую трактовку системы материального стимулирования труда в зависимости от признаков эффективности, сбалансированности и гибкости;

2. Обоснована необходимость учета определенных принципов при формировании эффективной системы материального стимулирования труда и

предложена детализированная система принципов формирования системы материального стимулирования труда работников;

3. Проанализированы методологические подходы к формированию системы материального стимулирования труда, что позволило выстроить алгоритм формирования системы материального стимулирования труда работников для финансовых организаций с развитой филиальной сетью;

4. Сформирована структура и схема преобразования системы материального стимулирования труда работников, в том числе ОАО «МДМ Банк», в зависимости от жизненного цикла финансовой организации и изменения внешней среды;

5. Разработана методика и проведена оценка действующей и предлагаемой системы материального стимулирования труда работников ОАО «МДМ Банк» по критериям эффективности, таким как производительность труда, эффективность затрат и оценка руководителя.

**Научная новизна результатов исследования** заключается в следующем:

1. Дополнены теоретико-методологические подходы к управлению трудом в части трактовки системы материального стимулирования труда в зависимости от признаков эффективности, сбалансированности и гибкости. Это позволяет развить теоретические положения о материальном стимулировании труда и его взаимосвязи с объектами управления системы во внутренней и внешней среде организации (п. 5.1 паспорта специальности);

2. Предложена детализированная система принципов формирования системы материального стимулирования труда работников, использование которой при построении системы материального стимулирования труда позволит учесть потребности бизнеса, персонала и цели организации (п. 5.1 паспорта специальности);

3. Предложен алгоритм формирования системы материального стимулирования труда работников для финансовых организаций с развитой филиальной сетью, что позволяет расширить методическую базу ранее существовавших подходов в этой области (п. 5.6 паспорта специальности);

4. Сформирована структура и схема преобразования системы материального стимулирования труда работников в зависимости от жизненного цикла финансовой организации и изменения внешней среды, что позволяет

создать гибкую систему управления персоналом в рамках стратегии развития организации и влияния внешних факторов (п. 5.6 паспорта специальности);

5. Предложена методика оценки эффективности системы материального стимулирования труда работников по критериям эффективности, таким как производительность труда, эффективность затрат и оценка руководителя, что необходимо для управления современной организацией в целом и системой управления трудом в частности (п. 5.6 паспорта специальности).

**Практическая значимость работы.** Практическая значимость работы состоит в том, что она развивает недостаточно разработанную проблему влияния и последующего использования на практике механизмов формирования, управления, использования и оценки эффективности системы материального стимулирования труда работников современных финансовых организаций. Выполненное исследование направлено на разработку алгоритма формирования, управления, использования и оценки эффективности системы материального стимулирования труда работников с учетом потребностей бизнеса современных финансовых организаций и роста их благосостояния, что увеличивает эффективность затрат, позволяет гибко реагировать на изменения внутренней и внешней среды.

Результаты и выводы исследования могут быть использованы:

- для модернизации системы материального стимулирования труда работников ОАО «МДМ Банк»;
- для формирования предложений финансовым организациям по созданию, управлению, использованию и оценки эффективности системы материального стимулирования труда работников;
- высшими учебными заведениями для преподавания дисциплин: управление персоналом, экономика труда, основы менеджмента и др.

Результаты диссертационного исследования были внедрены в учебный процесс ФГБОУ ВПО «Оренбургский государственный университет» при чтении курсов «Менеджмент», «Управление персоналом» и использованы в работе ОАО «МДМ Банк», что подтверждено соответствующими актами внедрения, имеющимися в диссертации.

**Апробация работы.** Полученные результаты имеют концептуальное и методическое значение для развития теории и практики управления персоналом и экономики труда в частности. Положения и результаты исследования докладывались на научно-практических международных, Всероссийских,

региональных конференциях (Международная заочная научно-практической конференции «Актуальные вопросы экономики и управления», г. Новосибирск, 2011г.; I Всероссийская научно-практической (заочной) конференции «Экономика и право в России и за рубежом», г. Санкт-Петербург, 2011г.; Международная заочная научно-практической конференции «Актуальные вопросы экономики и менеджмента», г. Новосибирск, 2011г.). Положения диссертации отражены в 7 научных работах, включая 3 статьи в журналах, рекомендованных ВАК.

**Структура диссертации.** Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка, 8 приложений, содержит 28 таблиц, 51 рисунок.

*Во введении* обосновывается актуальность темы, определяются цели и задачи, предмет и объект исследования, раскрывается его научная новизна, теоретическая и практическая значимость.

*В первой главе* «Теоретические аспекты системы материального стимулирования труда работников финансовых организаций» выявлена и проанализирована сущность системы материального стимулирования труда, ее структура и основные подходы формирования, а также установлены проблемы.

*Во второй главе* «Анализ и оценка системы материального стимулирования труда ОАО «МДМ Банк» выявлены основные особенности и тенденции развития системы материального стимулирования труда работников в организациях финансовой сферы, в том числе ОАО «МДМ Банк», выявлены проблемы ее функционирования, а также перспективы развития.

*В третьей главе* «Методическое обеспечение системы материального стимулирования труда работников финансовых организаций в современной российской экономике» представлен алгоритм и основные параметры формирования системы материального стимулирования труда работников финансовой организации с развитой филиальной сетью, в том числе для ОАО «МДМ Банк», предложена структура и схема преобразования системы материального стимулирования труда работников в зависимости от жизненного цикла финансовой организации и изменения внешней среды.

*В заключении* даются выводы и предложения по исследуемой проблеме.



## ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

**1. Дополнены теоретико-методологические подходы к управлению трудом в части трактовки системы материального стимулирования труда в зависимости от признаков эффективности, сбалансированности и гибкости. Это позволяет развить теоретические положения о материальном стимулировании труда и его взаимосвязи с объектами управления системы во внутренней и внешней среде организации (п. 5.1 паспорта специальности)**

В условиях рыночных отношений организации постоянно нуждаются в эффективной системе управления, в которой мотивация выступает одним из наиболее значимых ее элементов. В ходе анализа работ и иных литературных источников, посвященных изучению стимулирования труда и в частности материального стимулирования труда, нами установлен ряд нерешенных теоретических и методологических аспектов.

Так, для достижения цели диссертации и решения выявленных проблем автором предложена трактовка материального стимулирования труда на основе выявления ряда классификационных признаков, представленная на рисунке 1.

		<b>Направленность системы материального стимулирования труда</b>	
		Внешняя	Внутренняя
<b>Объект управления</b>	Процесс	Социально-эффективная система, обеспечивающая положительный имидж организации как работодателя	Экономически-эффективная система, обеспечивающая достижение приоритетов и стратегических целей организации
	Люди	Гибкая система, позволяющая оперативно и гибко реагировать на волатильность внешней среды как в части политик оплаты труда, так и рыночного уровня компенсаций сотрудников	Сбалансированная система, обеспечивающая достижение бизнес - задач и учитывающая потребности сотрудников организации

Рисунок 1 – Содержание системы материального стимулирования труда в зависимости от классификационных признаков

С целью соблюдения представленных выше аспектов содержания материального стимулирования труда, нами установлено, что система грейдов является наиболее эффективным инструментом для ее построения. Так, автором проведен анализ теоретических аспектов системы грейдов и предложена своя трактовка ее элементов (рисунок 2).

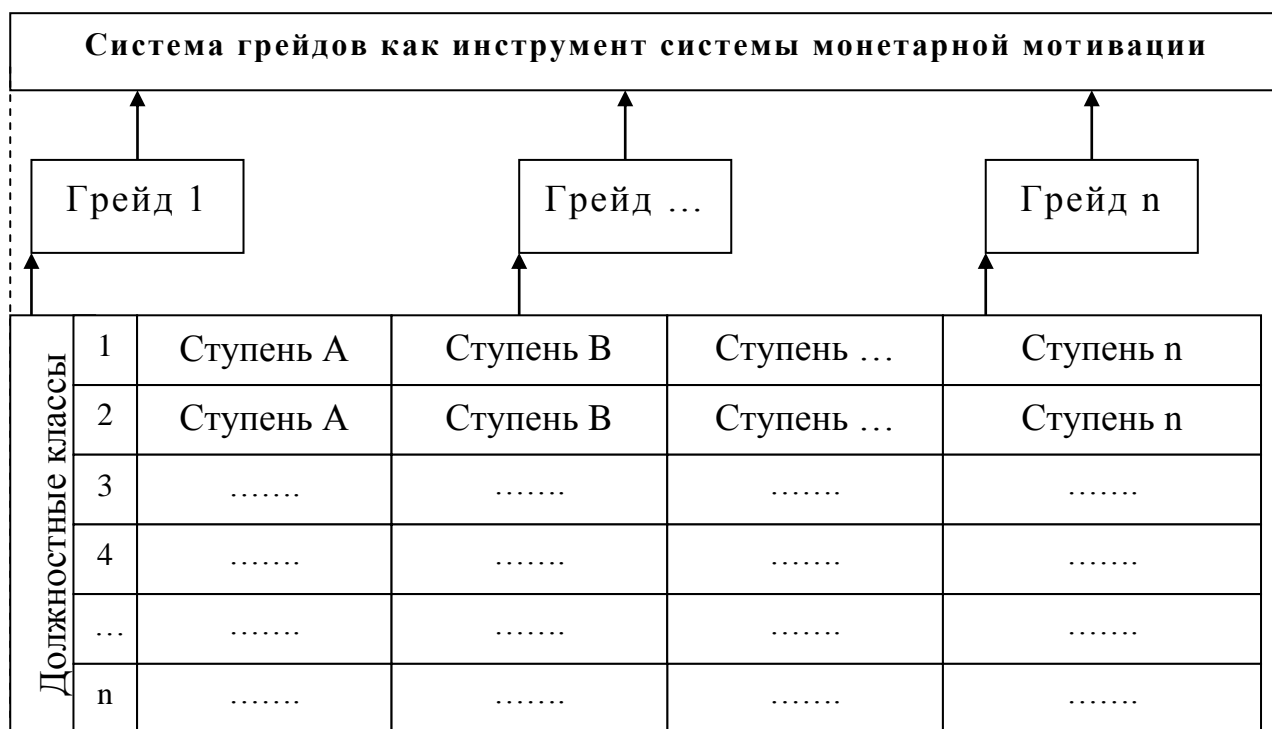


Рисунок 2 – Структура элементов системы грейдов

Система грейдов предусматривает распределение должностей по категориям, основанное на оценке должностей относительно набора общих критериев (инструмент, позволяющий проанализировать требования к каждой должности по заданным критериям оценки и определить значимость и ценность каждой должности для бизнеса).

Грейды - совокупность классов должностей, близких по функциональному и стоимостному признаку.

Должностной класс - минимальная единица распределения должностей согласно количеству баллов, набранных по каждому критерию при оценке должности. Должностные классы служат основой для сравнения уровней оплаты труда по должностям сотрудников финансовой организации, являются основой для формирования грейдов и сеток окладов.

Ступень класса - единица деления класса грейда, определяющая диапазоны окладов в зависимости от уровня компетентности и рыночной стоимости.

Исследования системы материального стимулирования труда работников и ее составляющих, позволили выявить их особенности, задачи, факторы формирования и изменения (таблица 1).

Таблица 1

Особенности составляющих системы материального стимулирования труда

Составляющие системы материального стимулирования труда		Задачи	Факторы формирования	Факторы изменения			Меры изменения
				Внешней среды		Внутренней среды	
				рыночные	нерыночные		
Постоянная часть	Базовый оклад	Достижение внутренней справедливости в соответствии с ценностью должности для компании (за выполнение должностных обязанностей)	– Значимость должности для организации; – Уровень ответственности и сложность решаемых задач; – Уровень квалификации; – Стаж работы в организации; – Личные достижения и вклад; – Рыночная стоимость должностной позиции; – Учет изменений внешней и внутренней среды организации	- Спрос и предложение на рынке труда; - Эластичность спроса на труд по цене; - Изменение цен на потребительские товары и услуги	- Меры гос. регулирования з/платы; - МРОТ (минимальный размер оплаты труда)	- Изменение приоритетов и стратегических и тактических целей организации; - Изменение системы оплаты труда	- Комплексная индексация сетки окладов, сетки тарифных ставок; - Ввод новой сетки окладов, сетки тарифных ставок; - Дифференцированная индексация сетки окладов, сетки тарифных ставок; - Модернизация системы надбавок и доплат
	Регулярные фиксированные надбавки и доплаты	Обеспечение защищенности работника за дополнительные усилия, заслуги					
Переменная часть	Регулярные премии по результатам труда	Повышение результативности /эффективности сотрудников	Достижение поставленных краткосрочных и долгосрочных задач организации и улучшение показателей эффективности организации (бизнес-показатели, производительность труда и т.д.)				
	Премии за выполнение проектов						
	Участие в прибыли						

Считается, что постоянная часть должна быть достаточной, чтобы привлечь в организацию работников нужной квалификации и подготовки. Увеличение размера базовой заработной платы должно производиться строго в соответствии с повышением производительности на уровне группы работников

или организации в целом. Переменная часть в отличие от постоянной должна зависеть от результатов деятельности сотрудника за определенный период. То есть если результативность сотрудника падает, то премиальная часть заработной платы автоматически снижается.

**2. Предложена детализированная система принципов формирования системы материального стимулирования труда работников, использование которой при построении системы материального стимулирования труда позволит учесть потребности бизнеса, людей и цели организации (п. 5.1 паспорта специальности)**

При формировании систем материального стимулирования труда необходимо учитывать определенные принципы. Автором предлагается совокупный набор принципов, представленный на рисунке 3.

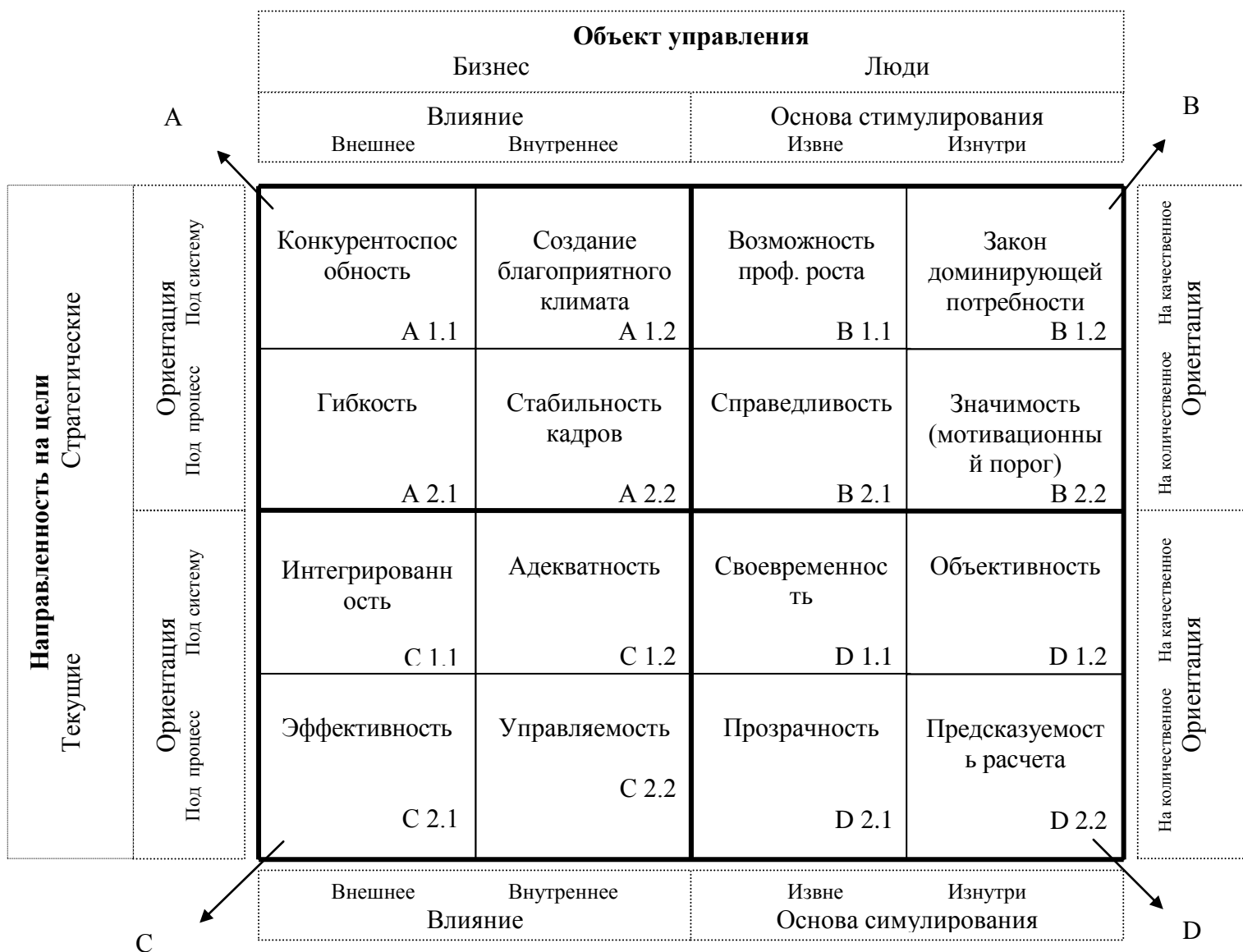


Рисунок 3 – Схема принципов формирования эффективной системы материального стимулирования труда

Когда внедрена эффективная, прозрачная система материального стимулирования труда работников, увязывающая размер вознаграждения с реальными достижениями человека и его ценностью для организации, то появляется возможность разработать механизмы, которые позволят оценить результативность функционирования самой системы. На основе мониторинга эффективности системы материального стимулирования труда можно выстроить алгоритм ее корректировки в зависимости от изменения целей организации или текущих задач сотрудника. Это очень важный аспект, поскольку наличие подобных механизмов дает возможность точно настраивать всю систему, изменяя ключевые показатели без трансформации заложенных в нее базовых принципов.

В совокупности все принципы формирования системы материального стимулирования труда создают предпосылки для разработки алгоритма формирования системы, а продуманность и согласованность ее элементов позволят обеспечить эффективность и конкурентоспособность организации в целом.

### **3. Предложен алгоритм формирования системы материального стимулирования труда работников для финансовых организаций с развитой филиальной сетью, что позволяет расширить методическую базу ранее существовавших подходов в этой области (п. 5.6 паспорта специальности)**

Основной целью формирования системы материального стимулирования труда работников выступает создание единой системы оплаты труда, гибко реагирующей на изменения внешней и внутренней среды организации и обеспечивающей основу результативной деятельности персонала.

В соответствии с принципами, обоснованными во втором пункте научной новизны, и целью формирования системы материального стимулирования труда работников, автором предложен следующий алгоритм формирования системы материального стимулирования труда работников организаций с развитой филиальной сетью (рисунок 4).

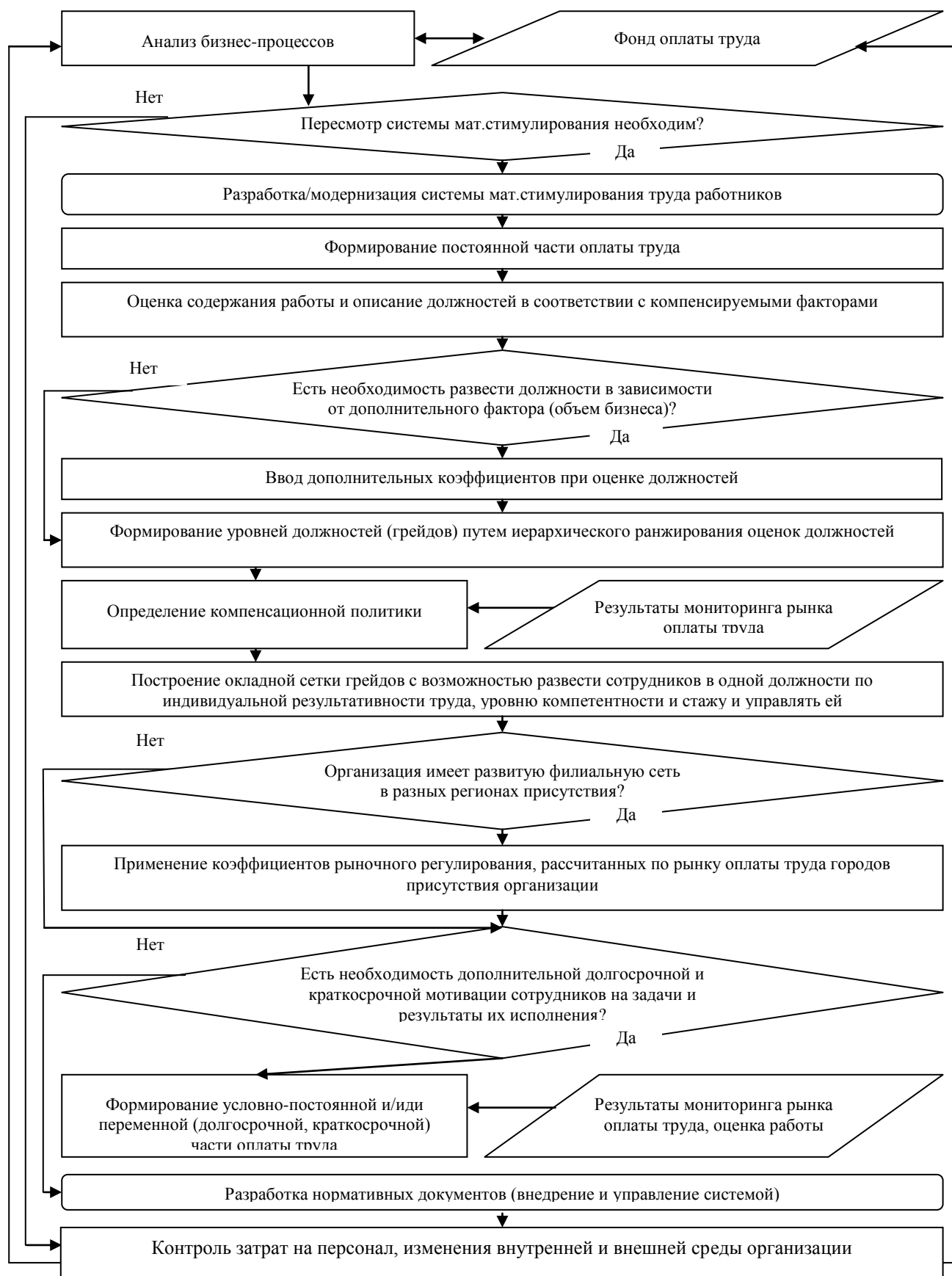


Рисунок 4 – Алгоритм формирования системы материального стимулирования труда работников

На основании предлагаемого алгоритма формирования системы материального стимулирования труда работников автором проведен SWOT-анализ данной системы для финансовых организаций, представленный на рисунке 5.

		<b>Влияние предлагаемой системы</b>	
		положительное	отрицательное
<b>Среда организации</b>	<b>Внутренняя</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— система основана на оценке должностей посредством компенсируемых факторов, отражающей ценность должности для бизнеса и учитывающей экономический размер Банка и географию;</li> <li>— система привязана к рыночным показателям уровня оплаты труда и адаптирована к бизнесу с развитой филиальной сетью;</li> <li>— система прозрачная, гибкая и позволяет эффективно управлять затратами на персонал;</li> <li>— система закрепляет структуру и соотношение выплат работникам Банка.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— необходимость индексации заработной платы работникам, оплачиваемым ниже рыночного уровня, с целью включения в систему, что требует дополнительных затрат;</li> <li>— необходимость уведомления работников Банка об изменении системы оплаты труда и заключении дополнительных соглашений к трудовым договорам;</li> <li>— необходимость адаптации IT-платформы к новой системе оплаты труда.</li> </ul>
	<b>Внешняя</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— система позволит сформировать единую систему правил, процедур и алгоритмов расчета, касающихся оплаты труда работников Банка, гибко реагирующую на изменения внешней среды;</li> <li>— система позволит повысить мотивацию работников на выполнение функциональных обязанностей направленных на достижение бизнес-показателей в зависимости от уровня компетентности, тем самым, образуя дополнительное конкурентное преимущество Банка;</li> <li>— система позволит формализовать иерархическую структуры должностей Банка;</li> <li>— интеграция системы грейдов в другие процессы управления.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— продление сроков внедрения унифицированной системы грейдов в связи с необходимостью оформления кадровой документации и адаптации IT-платформы, что может влиять на бизнес-результат;</li> <li>— проведение административной реформы в связи с формализацией иерархической структуры должностей, что может создать имиджевые риски.</li> </ul>

Рисунок 5 – SWOT-анализ предлагаемой системы материального стимулирования труда работников

Кроме слабых сторон и рисков, обозначенных выше в SWOT-анализе предлагаемой системы, возникает вопрос эффективного функционирования механизма материального стимулирования труда работников на различных этапах развития менеджмента финансовой организации и гибкого реагирования предлагаемой системы.

**4. Сформирована структура и схема преобразования системы материального стимулирования труда работников в зависимости от жизненного цикла финансовой организации и изменения внешней среды, что позволяет создать гибкую систему управления персоналом в рамках стратегии развития организации и влияния внешних факторов (п. 5.6 паспорта специальности)**

В зависимости от жизненных циклов финансовой организации и ситуации во внешней среде, по мнению автора возможны различные варианты использования составляющих системы материального стимулирования труда работников (таблица 2).

Таблица 2

Система материального стимулирования труда работников в зависимости от жизненного цикла финансовой организации

Система материального стимулирования труда работников												
Эффект ивность затрат, %		60% ↑		→ 50% ↓		35% ↑		60% ↓		50% ↓		
Отноше ние к рынку оплаты труда, %		80%		100%		→ 130%		100%		90%		
Базовая оплата		постоянна	Конкурент- ная, но консер- вативная	100%	Умеренная	80%	Выше рыночной	50%	Высокая, с тенденцией к уменьшению	56%	Умеренная	80%
		условно - постоянная	отсутствует	0%	формируется	0%	Ориентирована на выполнение должностных обязанностей и поставленных условий выплаты	30%	Ориентирована на выполнение планов должностных обязанностей и поставленных условий выплаты	34%	Ориентирована на выполнение планов, финансовый результат	10%
Премии		краткосрочные	формируетс я	0%	Бонусы, связанные с краткосрочны ми целями	20%	Бонусы, система премий, связанные с краткосрочными целями	20%	Сокращенные бонусы; система премий, ориентированная на сокращение издержек	10%	Сокращенные бонусы; система премий, ориентированная на сокращение издержек	10%
		долгосрочные	отсутствует	-	формируется	-	программа, выплаты по которой производятся в зависимости от достижения целевого долгосрочного уровня показателей	%	программа, выплаты по которой производятся в зависимости от достижения целевого долгосрочного уровня показателей	%	программа, выплаты по которой производятся в зависимости от достижения целевого долгосрочного уровня показателей	%
Цикл		Рождение		Рост		Стабильность		Угасание		Кризис		

Жизненные циклы организации



**5. Предложена методика оценки эффективности системы материального стимулирования труда работников по критериям эффективности, таким как производительность труда, эффективность затрат и оценка руководителя, что необходимо для управления современной организацией и системой управления трудом в частности (п. 5.6 паспорта специальности)**

В диссертации проанализирована деятельность ОАО «МДМ Банк». Так, проведенный SNW-анализ системы материального стимулирования труда работников ОАО «МДМ Банк» (таблица 3) показал недостатки системы в части:

- функционирование постоянной части системы;
- функционирование переменной части системы;
- перспектив системы материального стимулирования труда работников.

Таблица 3

SNW-анализ действующей системы материального стимулирования труда работников ОАО «МДМ Банк»

№ п/п	Наименование позиции	Качественная оценка позиции		
		S	N	W
1	2	3	4	5
1	Функционирование системы:			
1.1	Модель является единой для всего Банка;	X		
1.2	Знание и использование сотрудниками действующей системы;	X		
1.3	Модель закрепляет структуру и соотношение выплат сотрудникам Банка;	X		
1.4	Формализация иерархической структуры должностей;	X		
1.5	Отсутствие тесной зависимости действующей системы от объемов бизнеса Банка;			X
1.6	Невозможность гибко управлять системой в условиях резких колебаний рыночной среды;			X
1.7	Отсутствие региональных коэффициентов отражающих специфику оплаты труда в регионе;			X
1.8	Большое количество индивидуальных надбавок, значительная часть сотрудников находится за пределами системы. Данная тенденция нарастает;			X
1.9	Отсутствие возможности интеграции в другие процессы управления (создания должностных инструкций, KPI, BSC).			X
1.10	Отсутствие тесной зависимости фонда оплаты труда (ФОТ) от объемов бизнеса Банка			X
2	Перспективы системы:			
2.1	Сохранение и использование сотрудниками действующей системы;		X	
2.2	Система перестанет быть системой (рост количества не системных решений);			X
2.3	Рост индивидуальных надбавок (увеличение трудоемкости эксплуатации системы и количества субъективных решений);			X
2.4	Отсутствие инструмента реагирования на изменения внешней среды.			X

С учетом принципов и алгоритма формирования системы материального стимулирования труда работников для финансовых организаций с развитой филиальной сетью, представленных в диссертации, по мнению автора необходимо провести анализ действующей и предлагаемой системы материального стимулирования труда работников ОАО «МДМ Банк» в зависимости от влияния на эффективность менеджмента по поставленным целям (таблица 4), и оценку систем по критериям эффективности.

Таблица 4

Анализ системы материального стимулирования труда работников в зависимости от влияния на эффективность менеджмента по поставленным целям

№ п/п	Цели	Действующая система	Предлагаемая система
1	Увеличение оборота и прибыли Банка	Суммы по выплатам превышают реально достигнутые результаты, что говорит о не рациональном моделировании и использовании системы	Направлена на достижение целей бизнеса Банка и его эффективности, преобразовании в зависимости от изменений внешней среды и использовании путем оптимальной структуры системы и ее элементов.
2	Увеличение качества продаж банковских продуктов	Одним из условий выплаты переменной части системы является соблюдение стандартов клиентского обслуживания, что обеспечивает высокий уровень влияния на показатель клиентоориентированности	Установление к выплате условно-постоянной части оплаты труда условия по соблюдению стандартов клиентского обслуживания, что обеспечивает высокий уровень влияния на показатель клиентоориентированности
3	Приток высококвалифицированных сотрудников, уменьшение текучести кадров и улучшению репутации Банка	Отсутствие гибкого механизма реагирования на рынок оплаты труда влияет на отток высококвалифицированного персонала, ухудшая показатель текучести кадров и производительности труда	Использование рыночных коэффициентов, что позволяет устанавливать сотрудникам Банка конкурентный уровень оплаты труда, что выступает инструментом управления текучестью персонала, а соответственно показателем производительности труда
4	Повышение производительности труда сотрудников	Отсутствие тесной корреляции показателя производительности труда и выплат системы	Установление тесной корреляции системы, как переменной, так и постоянной её части с объемами бизнеса по направлениям

На основании проведенного выше анализа влияния системы материального стимулирования труда работников на эффективность менеджмента ОАО «МДМ Банк», предлагается методика оценки систем по критериям эффективности, таким как производительность труда, эффективность затрат и оценка руководителя (таблица 5).

Таблица 5

Оценка действующей и предлагаемой системы материального стимулирования труда работников ОАО «МДМ Банк» по критериям эффективности

Система материального стимулирования труда работников	Критерии эффективности	Связь с результатами работы	
		действующей системы	предлагаемой системы
1. Постоянная часть			
1.1. для отдельного работника	Производительность	Низкая	Высокая
	Эффективность затрат	Низкая	Средняя
	Оценка руководителя	Средняя	Средняя
1.2. для подразделения	Производительность	Низкая	Средняя
	Эффективность затрат	Низкая	Средняя
	Оценка руководителей	Средняя	Средняя
1.3. для всей организации	Производительность	Низкая	Средняя
	Эффективность затрат	Средняя	Средняя
	Прибыль	Низкая	Низкая
2. Условно-постоянная часть			
2.1. для отдельного работника	Производительность	-	Высокая
	Эффективность затрат	-	Высокая
	Оценка руководителя	-	Высокая
2.2. для подразделения	Производительность	-	Высокая
	Эффективность затрат	-	Высокая
	Оценка руководителей	-	Высокая
2.3. для всей организации	Производительность	-	Высокая
	Эффективность затрат	-	Высокая
	Прибыль	-	Средняя
3. Переменная часть			
3.1. для отдельного работника	Производительность	Средняя	Очень высокая
	Эффективность затрат	Низкая	Высокая
	Оценка руководителя	Средняя	Высокая
3.2. для подразделения	Производительность	Средняя	Высокая
	Эффективность затрат	Низкая	Высокая
	Оценка руководителей	Средняя	Высокая
3.3. для всей организации	Производительность	Средняя	Высокая
	Эффективность затрат	Средняя	Высокая
	Прибыль	Низкая	Средняя

## **ВЫВОДЫ**

1. Выявлено, что управление системой материального стимулирования труда работников является неотъемлемой составляющей системы управления персоналом организации в современной российской экономике.

2. Показано, что на основе выявления ряда классификационных признаков можно предложить авторскую трактовку системы материального стимулирования труда работников, учитывающую направленность и объект управления системы материального стимулирования труда.

3. Выявлен ряд нерешенных теоретических и методологических аспектов трансформации системы материального стимулирования труда работников, таких как: отсутствие теоретических положений, связанных с механизмом преобразования одной системы материального стимулирования в другую при изменении внешней среды; фрагментарность исследований процессов формирования системы материального стимулирования для финансовых организаций с развитой филиальной сетью; недостаток методик оценки влияния системы материального стимулирования труда работников на эффективность организации и др.

4. Установлено, что мониторинг рынка оплаты труда и механизмы реагирования на конкретные рыночные условия должны быть неотъемлемым компонентом при формировании эффективной системы материального стимулирования труда.

5. Выявлены наиболее острые проблемы функционирования и развития систем материального стимулирования труда работников финансовой сферы, а также ОАО «МДМ Банк».

6. Показано, что в зависимости от поставленных целей организации и в соответствии с определенными критериями эффективности можно провести оценку влияния системы материального стимулирования труда работников на эффективность организации в целом.

7. Важным результатом диссертационного исследования является разработка детализированной системы принципов и алгоритма формирования системы материального стимулирования труда работников для финансовых организаций с развитой филиальной сетью.

8. Установлено, что использование сформированной автором структуры и схемы преобразования системы материального стимулирования труда

работников позволит учесть изменения внешней среды и жизненного цикла финансовой организации.

9. Разработанная методика оценки эффективности системы материального стимулирования труда работников позволила провести оценку действующей в ОАО «МДМ Банк» и предлагаемой системы материального стимулирования труда работников, результаты которой, в свою очередь, позволили существенно улучшить информационно-аналитическое обоснование управленческих решений.

## ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

*Научные работы, опубликованные в изданиях, рекомендованных ВАК:*

1. Кондрукевич Е.А. Монетарная мотивация персонала и жизненный цикл финансовой организации / Е.А. Кондрукевич // Российское предпринимательство. – 2011. – №4 (1), С. 152-156 (0,20 п.л.).
2. Кондрукевич Е.А. Формирование эффективной системы монетарной мотивации / Е.А. Кондрукевич // Человек и труд. – 2011. – №6, С. 58-59 (0,24 п.л.).
3. Кондрукевич Е.А. Монетарная мотивация в системе менеджмента организации / Е. А. Кондрукевич // Российское предпринимательство. – 2011. – №6 (1), С. 104-108 (0,15 п.л.).

*Научные работы, опубликованные в других изданиях:*

4. Кондрукевич Е.А. Монетарная мотивация в системе менеджмента организации / Е. А. Кондрукевич // Материалы международной заочной научно-практической конференции «Актуальные вопросы экономики и управления». – Новосибирск: ЭНСКЕ, 2011, С. 141- 145 (0,14 п.л.).
5. Кондрукевич Е.А. Заработная плата как непосредственная составляющая монетарной мотивации персонала / Е. А. Кондрукевич // Материалы I всероссийской научно-практической (заочной) конференции «Экономика и право в России и за рубежом». – МО.: СВИВТ, 2011, С. 38-42 (0,19 п.л.).
6. Кондрукевич Е.А. Алгоритм формирования системы материального стимулирования труда работников для организаций с развитой филиальной сетью / Е. А. Кондрукевич // Материалы международной заочной научно-практической конференции «Актуальные вопросы экономики и менеджмента». – Новосибирск: ЭНСКЕ, 2011 (0,13 п.л.).
7. Кондрукевич Е.А. Система материального стимулирования труда и ее роль в социально-трудовых отношениях / Е. А. Кондрукевич // Стратегический управленческий анализ. – 2011. – №3(17) (0,28 п.л.).

---

Подписано в печать 11.11.2011    Формат 60 х 84 1/16

Бумага писчая.    Печать плоская.    Усл. печ. л. 1,2

Тираж 100 экз.    Заказ №

---

Ризография НИЧ ФГАОУ ВПО УрФУ им. первого Президента РФ Б.Н. Ельцина  
620002, г. Екатеринбург, Мира, 19